

経営論集
32 卷 3 号
1985 年 3 月

企業イメージの管理作業に関する検討

—— 百貨店と家電製造業の場合を中心として ——

横 田 澄 司

問 題 の 所 在

どの企業も、激変する企業環境において、いかに適応するか、またいかに競合他社と比較して多くの点で優位性を確保しようとするのかに努力がなされてきた。また消費者からは、強い信頼と支持を獲得しようと、企業は強い関心を寄せてきた。しかし、どの企業もマーケティング活動において、「価格の硬直化」により、止むなく価格政策より、非価格政策の方向へと傾斜を強めているのは事実である。特に、非価格政策における心理的差別化の展開には顕著なものがある。理由として、各企業の技術水準、生産能力⁽¹⁾の向上に伴ない、企業間の製品格差——つまり、品質、性能面において——が近接の方向にあるため、たとえば、心理的差別化を推進することにより、自社の特徴を強く表現しようとする傾向がみられる。

心理的差別化は、製品の本質的な機能、用途、材質などより、むしろ製品のブランド、デザイン、包装、サイズ、カラー、さらには「商品の付加価値」といわれる心理的な満足感を消費者に与える工夫に多く指摘される。こういった心理的訴求を中心に、製品政策のみならず、販売促進活動、広告活動などにおいても、心理的差別化が強調され、究極的には消費者にその企業の企業イメージが醸成されることになる。

一般に、企業イメージは、

- (1) 顧客が商品を購入するとき
- (2) 投資家が株を売買するとき
- (3) 就職希望者が企業を選択するとき
- (4) 地域住民が進出希望する企業を受入れるとき

などの重要な意思決定の拠りどころ⁽²⁾になるとされている。

以上の(1)―(4)が活発になるとき、その企業の経営者は、さらに自社イメージを好ましい方向に移行させるよう関心を払うことになる。たとえば、(1)の活発化は、売上増や収益性の増加に、(2)は株価の安定化に、(3)は好ましい人材の確保に、(4)は活発な企業活動の展開に、支持される結果を生むことになる。

そこで、企業は好ましい企業イメージを形成するため、自社の取扱い製品、またはサービスの心理的差別化を中心に努力を傾注してきた。換言すれば、企業イメージに強い関心がもたれてきた、といえる。

確かに、消費者は好むと好まざるとにかかわらず、必要とする商品、サービスに対し詳細な情報を欠いているため、感覚的、情緒的なイメージにもとづいて購買される傾向にある。また、マスメディアも一般消費者に正しい、客観的な商品情報を提供する広告より、むしろ感覚的、情緒的な広告による商品、サービスの伝達を中心とするため、「イメージ」のもつ効果は、ますます無視できない状態になってきている。ともすれば、各企業の販売促進活動においても、競合他社間に、限定された予算によって催事、キャンペーン、展示会を企画し展開しようとするため、企業はいかにそれら企画を成功させるか、イメージを中心に、企業間格差を創造するか、重大なマーケティング課題となってきた。

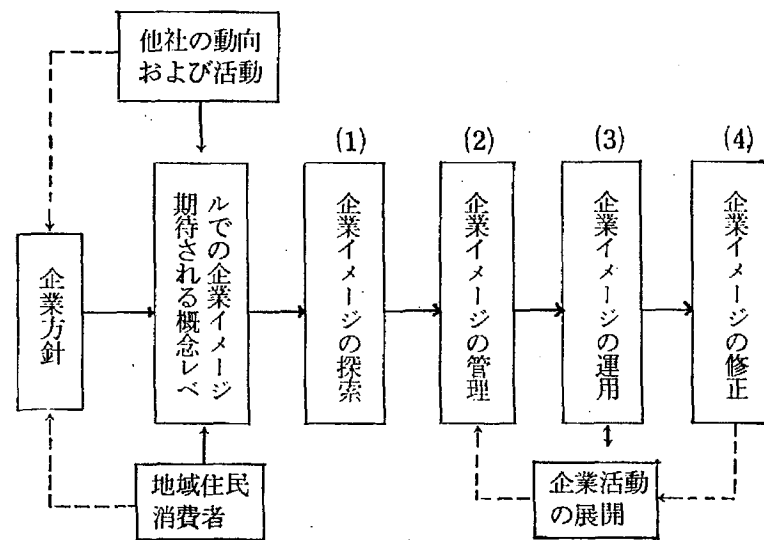
いずれにせよ、企業サイドから好ましい企業イメージを展開することにより、住民、消費者より、(a)企業への親近感、信頼感を醸成する。(b)商品、サービスに対し品質、性能の好ましさを強調する。(c)消費者による商品およびサービスの購買および利用確率を高める。(d)広告活動を強化することにより、顧客、消費者の組織化、管理化を容易にする、ということで、高度なマーケティング志向の企業においては、ますます意図する方向へ企業イメージを操作する傾向にあるため、現状の企業活動を、いかにコントロールし、展開すべきかが重要な問題とされている。

図1は、企業イメージの管理の重要性と、企業イメージが具体的な企業活動と関係していることを示す概念図式である。

確かに、企業イメージに対しては、われわれは過去、イメージの内容に対し強い関心を示し、自然発生的な観点でイメージは醸成されるものと考えられ、具体的な企業活動との関係で、企業イメージの形成メカニズムに注目されることはなかった。

そこで、われわれは、(a)企業イメージの形成メカニズムを解明すると同時に、(b)企業イメージと具体的なマーケティング活動との関係を明らかにすることにより、今後のイメージの好ましい方向づけに有効な経営、管理資料を提供しようとするものである。ところで、図1の

- (1)「企業イメージの探索」は、企業のイメージを表現し、測定するには、どのような変数を操作すべきか、換言すれば、イメージをどのような側面、属性次元で把握すべきかを検討するものである。ここでは絶えず、イメージの内容、その幅、深さの変化に注目され探索される。



横田澄司, マーケティング活動, 税務経理協会, 昭56, 187頁

図1. 企業イメージ管理の概念的展開

- (2) 「企業イメージの管理」は、イメージのポジティブな側面と、ネガティブな側面を十分整理され、どのような企業活動がイメージのポジティブな側面に、どのような企業活動がイメージのネガティブな側面に関係しているのかが検討され、絶えず好ましいポジティブな企業イメージを演出するために企業活動が機能的に関係づけて検討される。
- (3) 「企業イメージの運用」は、特に企業がある事態に直面した場合、
- イメージを創造するのか、イメージを変更するのか
 - 従来の好ましいイメージをどう維持し、好ましくないイメージをどう処理するのかに注目されつつ、特定の企業活動によって、イメージをコントロールする。つまり、実際にイメージと関連した企業活動を集中的に展開する段階である。
- (4) 「企業イメージの修正」は、もしポジティブな企業イメージと関係していると確定された企業活動が、時間の推移に伴なって変化を示し、(a)あまり効果を発揮しなかったり、場合によってはネガティブなイメージの方向性と関係する場合、再度分析し、検討を加えて新しい企業イメージを探索し、ポジティブな方向への活動が追求される。(b)さらに重視されることは、のぞましい企業イメージ像が、企業環境の変化と共に変化した場合、どのようなイメージ像であるべきか、新しい企業イメージ像が探索される。企業イメージは、ある時期において好ましいとされる内容も、時代の変化と共に、「このようなイメージの方向にすべきだ」というように、修正を必要とする場合がある。

ここで企業イメージをどう操作的に取扱うかの問題がある。

第一の方向として、Marton, K. & Boddewyn, J. J. のように⁽⁵⁾、企業イメージを擬人化して、慎重な、目立たない、リーダーとして、攻撃的な、有名な、活発な、といった形容詞によって企業イ

メージを把握する方向がある。本稿では、後述されるA百貨店の事例が、この方法に近いといえる。

第二の方向として、代表的な企業に注目し、経験的に、好嫌度、熟知度、一流性、信頼性、伝統性、将来性、国際性の7つの属性に企業イメージを分析して、計量的に操作する方法である。本稿では、後述される家電製造業の事例が、この方法によってデータ処理された。

第三の方向は、日本経済新聞社によって代表される有名な企業イメージ調査（表1参照）の事例⁽⁶⁾があげられる。ただしこの場合は、若干の問題点が指摘される。たとえば、「信頼性のある」「安定性のある」といった項目と「ご子息を就職させたいと思う」とか「公害防止に熱心な」といった項目が混在していて、① 企業活動によって企業イメージがどう変化するのか、といった因果関係が明確にされなくなる。②「公害防止に熱心な」企業は、「信頼性のある」企業ではないか、あるいは「安定性のある」企業は、「ご子息を就職させたいと思う」企業ではないか、ということで、いずれも「項目の独立性」が十分検討されていない点に問題が指摘される。

表 1. 日本経済新聞社企画調査部によるイメージ調査の評価基準

企業イメージをとらえる修飾語	
技術のよい	新製品開発に熱心な
伝統のある	新しさのある
宣伝広告の上手な	信頼性のある
将来性のある	安定性のある
時流にのった感じのする	清潔なイメージを持つ
研究開発力の旺盛な	海外競争力のある
積極性のある	社風のよい
近代的な感じのする	経営者のすぐれている
規模の大きい	顧客サービスのゆきとどいている
消費者問題に真剣に取り組んでいる	販売網が充実している
ご子息を就職させたいと思う	株式を購入したいと思う
公害防止に熱心な	社会に貢献している

いずれにせよ、われわれは企業イメージを取扱うとき、いかなる「構成概念」を導入するかである。

地方百貨店A店（大分市）のマーケティング・コンセプト再構築化

六大都市以外の都市に本社をおく地元資本による「地方百貨店」は、(1)立地の激変、(2)資本と人

材の不足、(3)大型小売店の進出、といった厳しい経営環境のため、最近著しく売上高の伸びが鈍化してきている。

特に、A百貨店（大分市）は、その例にもれず、実績が期待したほど伸びないため、1984年2月、社内にCI企画委員会を設置し、CI戦略に積極的に乗り出すことに決定している。

確かに、1984年度版「流通経済の手引き」⁽⁷⁾では、「都心型百貨店は、店舗の大改装と独占的な商品、サービスを武器に、55年度までは着実に売上率を伸ばしてきた。しかし改装組でも、特定の店舗では早くも効果が薄れている。成長力を保つには組織の活性化や商品政策の見直しなどを含めた絶えざるリニューアルが必要だ」と、店舗コンセプト、マーケティング・コンセプトの関係で、リニューアルの重要性を強調している。それだけに「地方百貨店は苦戦した。同業他社や同区の大規模スーパーとの競合のため、伸びたのはDIY用品、日用雑貨を組合わせたコンポストアや高級品中心の店だけ」（333頁）ということまで指摘されている。

1984年度版「流通経済の手引き」⁽⁸⁾では、天候不順の影響で「商戦は完全な空振り」として、「軒並み前年実績割れ」「九州地区も総じて不振だった」と悲観的な記述に終始している。昭和58年12月には、「特に札幌、仙台、福岡、北九州の主要百貨店は軒並み前年実績を下回っている」（385頁）。昭和59年5月には、「天候不順に加えて、客数の伸び悩みを受けて、衣料品が0.4%増、食料品2.2%増、身のまわり品2.9%増にとどまった」（386頁）と、地方百貨店の実情の厳しさを紹介している。

こういった状況をいかに打開するか、店舗Aとしても消費者に対する購買刺激策として、また従業員に対する危機感を認識させるという観点から、経営政策がどうとられたとしても不思議でない（九州一の売場面積をもち、大分地区で唯一の百貨店Aは、売上高では岩田屋本店について2位の座を守ったが前年比伸び率は1.190であった、昭和59年4月17日、朝日）

店舗Aは、「地域において一番性」ということで、総面積68,800m²もあり、東京から進出したファッション志向の大規模小売店や他に5つの大型店がすべて市中心部に立地して、厳しい競合状態にある。またこの店舗Aの経営者は、すぐれた「経営哲学とその実践者」として、九州財界では高い評価を受け、地域の人々からも「一村一品運動」を促進し、店内に「ふるさとコーナー」を充実⁽⁹⁾することで、生産者にも消費者にも好感がもたれている。

この店舗Aは、昭和60年に創業50周年を迎え、「ルネッサンス50」をスローガンに大々的なキャンペーンを展開することに決定している。主要なワーク・スケジュールとしては3期に分け、

第1期（昭和59年6月より60年2月まで）には、(1)商圏内の消費者生活調査、(2)社内の従業員意識調査を中心に、実態を把握するための調査を実施しつつ、「企業コンセプトの決定」へと方向づけの作業が行われる。同時に、他方では社内のキャンペーンとして、社内ポスターと社内報の充実を図り、従業員の意識を昂揚させるための方法がとられた。絶えず職場単位での会合も積極的に

もたれ、創立50周年を一つの転機として、「二十一世紀への飛躍に向けて」どのように連動させるかに注目された。

第2期（昭和60年3月から同年6月まで）は、店舗Aの新しいマーク、ロゴタイプも発表され、新企業像づくりのリフレッシュ計画が展開される。さらにリフレッシュ店舗Aの浸透キャンペーン計画も策定される。同時に、店舗Aの文化会館の完成と管理についての検討もなされる。

第3期（昭和60年7月より同年10月まで）では、10月の創業式典に向けて、浸透キャンペーンが展開される。同時に、CI社内キャンペーンも行われる。式典は、竣工なった文化会館において、招待した地域の人々と共に祝福するというステップがとられる。

以上、われわれは特に消費者に対する「生活調査」に参加し、以下の問題点を中心に、この調査データの処理が行われた。なお、この調査は昭和59年7月初旬より7月下旬にわたって大分県全域に実施された。15～56歳の男女2000名（エリアサンプリング法により調査スポット200地点、1スポット10名に対する留置法）で1979票が回収された（回収率98.9%）

問題点1 「現実の店舗Aイメージと競合店イメージとの差異の検討」

この両イメージの差異（discrepancy）から、店舗Aのイメージ差別化政策が考慮され、店舗自身の方向性が明確にされる。つまり、特に消費者が競合店と強く評価されている店舗イメージとの差異イメージの側面が何であるのかに注目される。その側面によっては、さらに差異性を類似性への変換するように移行させる努力がのぞまれる。

問題点2 「現実の店舗Aイメージと理想の店舗Aイメージとの差異の検討」

この両イメージの差異が、同時に創業50周年を目指して改善されるべきイメージの側面が明確にされ、特に好ましいイメージの側面については、維持、管理の対象として考慮されるべきと思われる。

問題点3 「具体的なマーチャンダイジングによるイメージ操作の方向づけ」

ここから、イメージを方向づけたり、昂揚させたりするための日常業務活動が検討される。この問題点3を解明するために、さらに (a)現実のイメージ、現実のマーチャンダイジングの調査結果を因子分析により処理される。さらにここから構造化された因子ごとの包括的な店舗Aイメージの側面「群」とマーチャンダイジングの具体的作業「群」とを、業務単位として明確に分類する。(b)店舗イメージとその店舗のマーチャンダイジングとのカノニカル相関分析を行い、どのイメージの側面「群」は、どのマーチャンダイジングの作業「群」と関係しているのかに注目される。以上、日常の作業を通して関連しているイメージの側面を把握し、好ましい方向へのイメージ操作が検討される。

さて、問題点1から3までの調査結果にもとづき、店舗Aの「マーケティング・コンセプト」の再構築が図られる。

調査結果については、

問題点1の「現状の店舗Aイメージと競合店舗イメージの比較」は、図2、から理解される。ここから店舗Aは、競合店に対してイメージ上の優位性を保っていることが理解されるが、すべての側面で優位であるとはいえない。たとえば「流行がよくわかる」「都会的な」などの「洗練性」の側面では、東京より進出してきたファッション性の高い競合店の方に好ましい評価のされていることが理解される。競合店の方が「洗練性」のイメージでは、店舗Aに優っている、ということは、それなりに競合店の店舗Aに対する差別化戦略が成功しているとも評価される。ただ「センスのよい」「夢のある」の「創造性」の側面においては、ほとんど両店舗間にイメージの差異の認められないことである。このことは、両店舗ともそれなりにその側面の努力がなされているものと思われる。そういう点で、今後競合店も質の異なった「センス」や「夢」の表現を強化することにより、一層の差別化は考えられる。しかし店舗Aは、「大分らしさのある」でもっとも競合店との差別化に成功しており、郷土を代表する店舗として評価され注目されていることは好ましい。店舗Aはこ

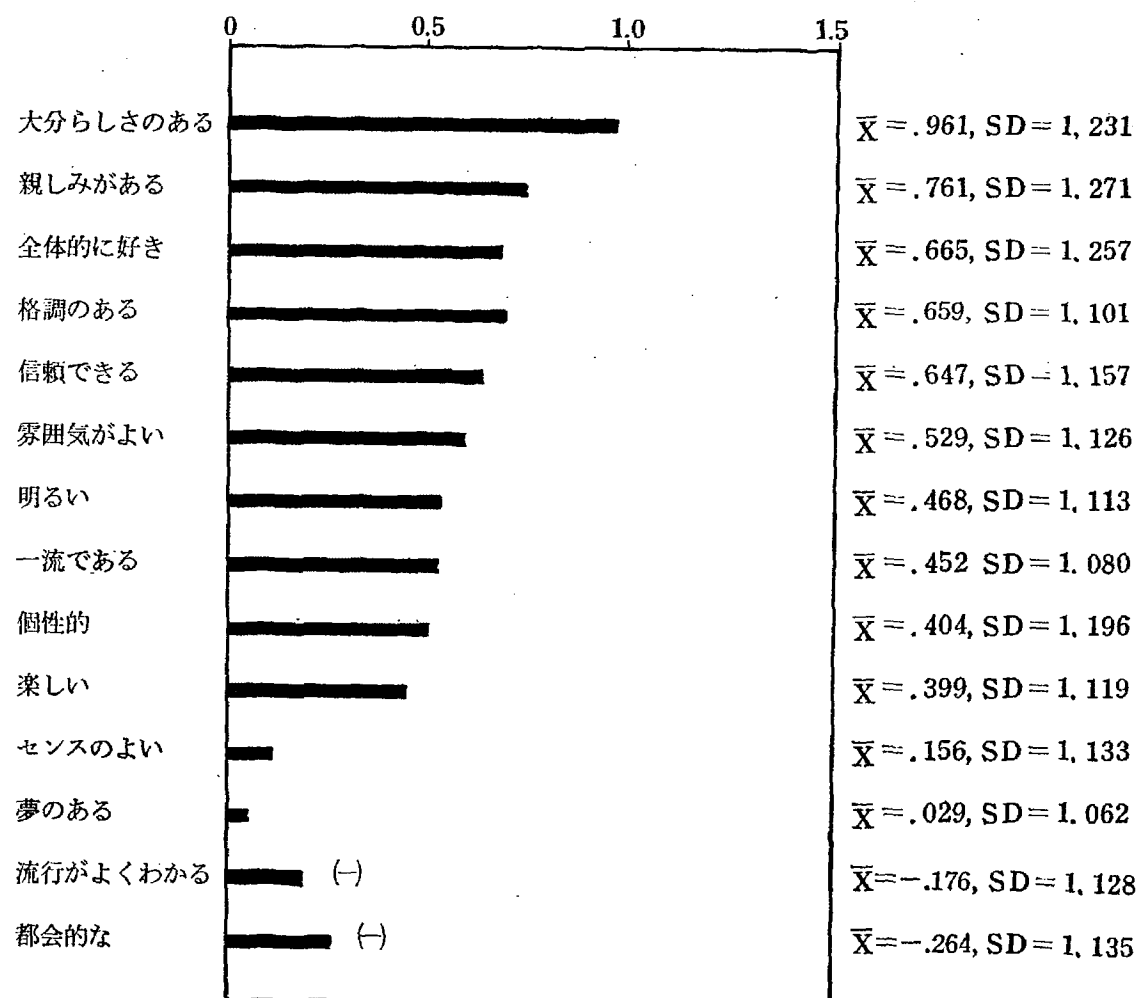


図2. 店舗Aの競合店に対するイメージ上の優位

の点をさらに強化していくためのイメージ戦略がのぞまれるところである。

要約すると、店舗Aは競合店に比較して、「地域性」イメージで差別化に成功しているが、競合店が東京から進出してきた店舗という「外来店舗」の認識が地域住民に強く意識されて「大分らしくない」と評価されているだけに過ぎない。この「らしくない」ことが、売上げ、収益性に直接マイナスに影響するとは思われないが「洗練性」の面では、むしろ競合店の方がすぐれているということに注目される。

いずれにせよ、以上のように百貨店においては、イメージ上の差別化は、特にどの方向への展開が強化されるかが、きわめて重要なポイントになると思われる。まず、ここで現状の店舗Aのイメージと、競合店のイメージの差異を検討することにより、特にイメージのどの側面に顕著な差が認められるかに注目したが、店舗Aの現状イメージは全体的に好ましいものとして評価されているものの、競合店にも部分的にポジティブな評価のされていることである。ただし、イメージは変化しやすく流動的なものである。常時このような状態がいつまでも維持されるとは限らない。そのためには絶えず店舗Aの好ましいイメージの側面の実態に注目しつつ、その強化、維持に努力する作業がのぞまれる。

問題点2「現状の店舗Aイメージと理想の店舗Aイメージの比較の検討」については、当然ながら全体的に理想的イメージの方が現状イメージより高い数値を示し、顧客の店舗Aに対する期待の大きさに注目される。特に「親しみがある」「雰囲気がい」「楽しい」「明るい」などに対して、理想的イメージの高さから、この点についての働きかけを業務活動を通して一層の努力がのぞまれる。利用客にとっては、この点が現状の店舗Aに対しやや不満の側面に当たるとも考えられる。つまり、一方では「大分らしさ」を評価しながらも「地元の人々にとって親しみがもて、入りやすい楽しい店舗である」ことを強くのぞんでいることが理解される。ところが現状の店舗Aにおいては、このイメージの側面が十分満足されておらず、今後顧客から一層の支持を獲得するためにも、これらの側面を重視したイメージ戦略の展開がのぞまれる。

図3を参照すれば理解されるが、「一流である」という点では、消費者は「現状で十分」といった評価をしているため、全店あげてさらに超一流品の品揃えを強化することは、かえってマイナスに作用するかもしれない。

以上要約すると、競合店との比較では、特に専門性指向の強い相手店舗に対して、店舗Aは「地域性」の側面ではすぐれているものの、「洗練性」や「創造性」においては、競合店の方が高い評価がなされている。この点、経営方針の観点からいって、より百貨店としての店舗特性を店舗Aとしてどう付与させるべきかの方向づけがのぞまれる。今後店舗Aの場合、消費者の生活意識調査の他の結果と照合して強化すべきイメージの側面としては、(1)「パートナーシップ」の維持管理の方向、(2)「創造性」「洗練性」の強化管理の方向の2方向に、バランスをもって業務活動を展開するイメー

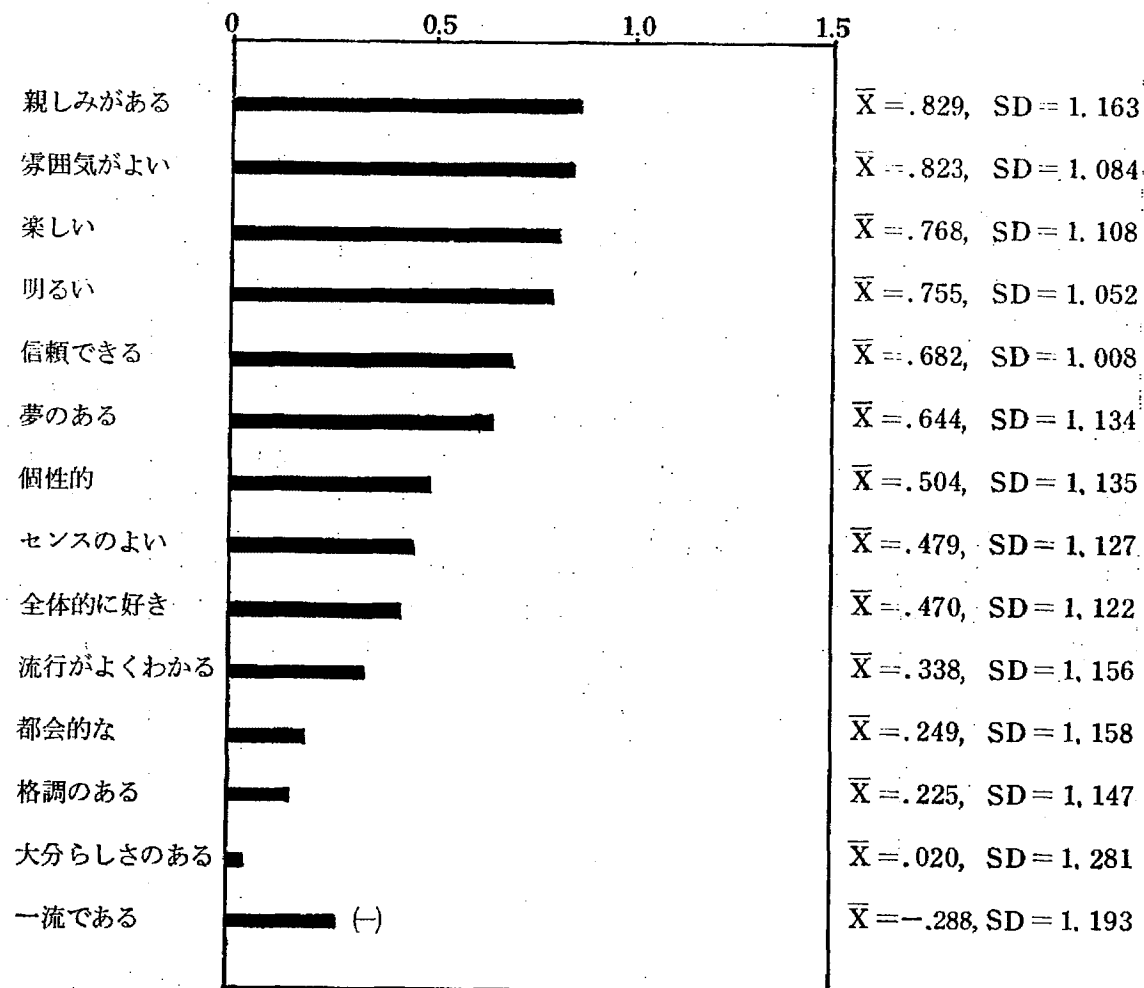


図 3. 理想的イメージの現状イメージに対する優位性——店舗Aの場合

ジ戦略が必要と思われる。

問題点 3 「具体的なマーチャンダイジングによるイメージ操作の方向づけについては、われわれの使用したイメージの特性14についての因子分析（表2参照）とマーチャンダイジングに関係した31の活動特性についての因子分析（表3参照）の結果が検討される。まず、表2から、われわれは百貨店としての店舗のイメージに5つの側面の把握されたことである。

第1の側面「好意性」（親しみのある，明るい，信頼できる，雰囲気がよい，全体的に好き）（寄与率19.9%）

第2の側面「洗練性」（センスの良い，都会的な，流行がよくわかる）（寄与率15.5%）

第3の側面「創造性」（楽しい，個性的，夢のある）（寄与率14.1%）

第4の側面「一流性」（一流である，格調のある）（寄与率13.7%）

第5の側面「地域性」（大分らしさのある）（寄与率8.4%）

といった，5つの側面のみられたことである。これら5つのイメージ側面のうち，特にどの側面が他店舗との比較において優位に評価されているか，また現状と理想のイメージの比較においても，

表 2. A百貨店における企業イメージの構造——因子分析による結果

		第Ⅰ因子 好意性	第Ⅱ因子 洗練性	第Ⅲ因子 創造性	第Ⅳ因子 一流性	第Ⅴ因子 地域性
変数と 因子負荷量	センスの良い	0.25211	-0.69234	-0.19211	0.32392	-0.14217
	一流である	0.15679	-0.26539	-0.12869	0.82535	-0.01250
	都会的な	0.21635	-0.63704	-0.29303	0.40555	-0.10685
	親しみのある	0.77331	-0.08572	-0.07157	-0.01541	0.25415
	明るい	0.75067	-0.22035	-0.18261	0.15014	-0.04040
	信頼できる	0.48791	-0.29041	0.11512	0.45745	0.32545
	雰囲気がい	0.63861	-0.27822	-0.22570	0.28848	0.07522
	流行がよくわかる	0.21874	-0.76908	-0.25861	0.03122	0.22106
	楽しい	0.52947	-0.11014	-0.64473	0.16571	0.04129
	個性的	0.07419	-0.48863	-0.66624	0.13944	0.12362
	夢のある	0.23066	-0.34531	-0.73229	0.21430	0.07976
	格調のある	0.15572	-0.08325	-0.37518	0.69478	0.27185
	大分らしさのある	0.22780	-0.00361	-0.12911	0.11463	0.87447
	全体的に好き	0.61788	-0.15320	-0.33780	0.24443	0.22836
個 有 値		2.787	2.165	1.976	1.915	1.180
寄 与 率		19.9	15.5	14.1	13.7	8.4
累積寄与率			35.4	49.5	63.2	71.6

どのような差異が評価されるのかが重要である。その点、問題点1で検討された競合店との比較では、「好意性」「一流性」「地域性」において、店舗Aは優位に立っているが、ファッション専門指向の競合店との比較において、店舗Aが「洗練性」「創造性」において、必ずしも優位にあるとは限らないことに注目される。

ついで、店舗Aの基本的なマーチャンダイジングに関する因子分析の結果を検討してみると、表3から理解される。ここでは第Ⅴ因子までに限定されて、整理された。

第1因子「コミュニケーション・サービスの確かさ」(寄与率11.7%)

- ・気軽なクレジットカード、分割払いの利用、良商品のバーゲンセール
- ・有益な催事の企画、有用な広告内容
- ・便利な、快適な生活の方向づけ、家族とのショッピング、地域住民の生活、文化、産業の発展への貢献

第2因子「品揃えの良さ」(寄与率11.1%)

- ・豊富な品揃え、豊富なサイズ、実用的商品の豊富さ、有名メーカー、ブランドの豊富さ、高級品の豊富さ

第3因子「フロア構成の演出の良さ」(寄与率9.8%)

表 3. A百貨店におけるマーチャンダイジングに際する因子構造

	第Ⅰ因子	第Ⅱ因子	第Ⅲ因子	第Ⅳ因子	第Ⅴ因子	第Ⅵ因子	第Ⅶ因子
	コミュニケーション・サービスの確かさ	品揃えの良さ	フロア構成の演出の良さ	商品の先進性	店員の質の高さ	買いやすさへの配慮	利用しやすさへの配慮
店の外観・ショーウィンドウの飾りつけがしゃれている。	0.19878	-0.03998	-0.52300	0.40694	0.18898	-0.07231	0.06215
店に入りやすい	0.24512	-0.19278	-0.39577	-0.07540	0.01583	0.48614	-0.08654
売場や施設の案内表示がわかりやすい	0.12634	-0.11548	-0.59947	0.08903	0.08965	0.13450	0.22550
売場がゆったりしている	0.07949	-0.19352	-0.69141	0.03275	0.05420	0.15431	0.08891
売場のディスプレイや飾りつけがしゃれている	0.11158	-0.21408	-0.59670	0.45484	0.13380	-0.03028	0.10404
商品が選びやすく置いてある	0.11637	-0.18571	-0.61060	0.18863	0.19465	0.21712	0.06044
くつろげる休憩施設が多い	0.13171	-0.04814	-0.51310	0.18296	0.07797	-0.00819	0.58583
喫茶店・食堂・トイレなどの施設が多い	0.18118	-0.16636	-0.35275	0.13846	0.15971	-0.05798	0.64508
駐車場の広さが十分ある	0.14555	-0.17999	-0.03642	0.08310	0.04895	0.14354	0.74618
商品の品揃えが豊富である	0.12842	-0.75715	-0.21182	0.07451	0.20470	0.11371	0.10620
同じ商品でも色柄・デザイン・サイズが豊富である	0.13959	-0.73867	-0.20883	0.11161	0.14782	0.15483	0.07199
実用的で品質のよい商品が多い	0.25095	-0.59648	-0.17219	0.08309	0.09099	0.25131	0.10728
値段の手頃な商品がそろっている	0.13577	-0.31538	-0.11884	0.16963	-0.01876	0.63736	0.10616
有名メーカー、有名ブランドの商品がそろっている	0.24289	-0.68212	-0.05097	0.27512	0.07517	-0.01743	0.10882
センスのよい高級品がそろっている	0.18410	-0.61026	-0.12875	0.44953	0.13740	0.01576	0.12801
趣味性や遊び感覚をとり入れた品がそろっている	0.11260	-0.36864	-0.18404	0.65444	0.08100	0.13040	0.13822
新製品やファッションの紹介がどこよりも早い	0.14022	-0.36828	-0.15188	0.63593	0.06956	0.18887	0.10407
自分の個性(好み)に合った商品がそろっている	0.14401	-0.41588	-0.19895	0.48453	0.09285	0.30678	0.08938
店員のあいさつや言葉づかいが丁寧である	0.24026	-0.17996	-0.19763	0.04429	0.76217	0.01028	0.05104
店員が商品のことをよく知っていて親切な助言をしてくれる	0.25959	-0.22023	-0.17402	0.17728	0.72354	0.01179	0.08428
店員のセンスがよい	0.17733	-0.06786	-0.10619	0.39901	0.61364	0.24326	0.08526
商品を自由に選ばせてくれる	0.13485	-0.00274	-0.12220	0.24520	0.22781	0.73939	0.03022
返品・取り換え・配達注文の時、心良く応対してくれる	0.29294	-0.17195	-0.07872	-0.12610	0.51179	0.39534	0.13609
クレジットカードや分割払いなど気軽に利用できる	0.56766	-0.25341	0.08187	-0.09308	0.23481	0.15045	0.14777
良い商品のバーゲンセールがある	0.51908	-0.24270	0.12298	0.12379	0.15495	0.27564	0.15718
ためになる催しや楽しい催しが多い	0.62781	-0.11029	-0.10348	0.34310	0.15520	-0.04373	0.19237
セールや催し物の案内が行き届いた広告をしてくれる	0.64315	-0.09053	-0.14164	0.24358	0.17874	0.05155	0.16753
広告で現在の流行やこれからの流行を熱心に教えてくれる	0.49571	-0.00752	-0.22021	0.55213	0.12724	0.13881	0.12372
便利な生活・快適な生活の雰囲気が味わえる	0.61090	-0.11271	-0.27814	0.34583	0.10875	0.14989	0.03546
家族と一緒に楽しめる	0.66269	-0.13826	-0.25952	-0.00168	0.09126	0.18261	0.05408
地域の暮らしや文化の向上と産業の発展に大きく貢献している	0.65448	-0.25929	-0.20544	0.05212	0.17233	0.05738	-0.04346
固 有 値	3.629	3.446	3.023	2.778	2.250	1.953	1.675
寄 与 率	11.7	11.1	9.8	9.0	7.3	6.3	5.4
累積寄与率		22.8	32.6	41.6	48.9	55.2	60.6

- ・しゃれた飾りつけ，わかりやすい案内表示，余裕のある売場，しゃれたディスプレイ，商品の選択しやすさ

第4因子「商品の先進性」(寄与率9.4%)

- ・趣味，遊びの商品，迅速な新製品の紹介，客の好みに合致した商品

第5因子「店員の質の高さ」(寄与率7.3%)

- ・ていねいな挨拶，言葉づかい，店員の親切な助言，センスのよい店員，返品の快い応待

第6因子「買いやすさへの配慮」(寄与率6.3%)

- ・適正価格の商品，自由な商品の選択

第7因子「利用しやすさへの配慮」(寄与率5.4%)

- ・休憩施設の設置，喫茶店，食堂の充実，広い駐車場

以上から，地方百貨店としての店舗Aのマーチャンダイジングに関する基本的な7因子が抽出された。複雑な，かつ多様なマーチャンダイジングの業務も，これら7つの「機能面」として集約が可能であること，さらにより好ましい方向へレベルアップするためにもこの7つの業務群を絶えず評価し，必ずその店舗に対する好ましい店舗イメージへと転換するため働きかけることである。そしてイメージとマーチャンダイジングの両者を機能的に連動させるだけではなく，好ましい店舗の売上げや実績へと反映するためのマーケティング計画の作成が重要と考えられる。

店舗Aの場合，多くの点で競合する百貨店のないことから，その優位性は随所にみられるが，東京から進出してきたファッション指向の大型店と比較すると，若干ネガティブな側面も評価されたことは事実である。いずれにせよ，特徴的な部分のみ解説してみると，

「コミュニケーション・サービスの確かさ」については，消費者から非常に高い評価を受け，大分市に居住する人々の消費生活を演出する「場」として受け入れられている。

「品揃えの良さ」についても，競合店ほどの先端のファッション性は指摘されなくとも，他の量販店に比較して，十分その高級性や高品質性が評価されている。また消費者にとって，多くの種類の商品が揃っていて，選択の幅の広いことも認められている。

「フロア構成の演出の良さ」については，九州地区では最大の規模を誇る床面積から「余裕のある売場」とか「選択の容易さ」「しゃれた飾りつけ」といった点で，ポジティブな評価のなされていることも理解されている。

「商品の先進性」は，競合店ほどの先進性は全商品にみられないが，特定コーナー，特定フロアにおいて高く評価されていることと，消費者の嗜好性に合致した品揃えであることも理解された。

ただし，「店員の質の高さ」は，商圈の消費者にもっともネガティブに評価されている点である。店舗Aは，地元の優秀な人材を採用しているだけに，商品知識に問題はないものの顧客に対し，やや横柄な態度がみられると批判的な評価である。

「買いやすさへの配慮」は、「適正価格」の点でやや否定的である。また近接の量販店と比較されやすい立地にあるため、一般に「高価格」といった評価がなされている。ただ、自由な選択が可能であるという点では問題はないようである。

「利用しやすさへの配慮」は、食堂、喫茶室、トイレ、その他の諸施設については、多くの消費者から好ましい評価がなされている。

ところで、われわれは、店舗AのCI戦略を考えていく上でカノニカル相関分析により、店舗Aのイメージと店舗Aのマーチャンダイジングとの関係を分析した。この手法によれば、表4に示されるようなイメージの次元が明確にされた。これらのイメージは、先述されたイメージと近似のものである。これらの店舗イメージは消費者からみて、きわめて「外観的」かつ「主観的」な特徴をもつものである。ただし、単純に、店舗Aがどうみられ、どう評価されているのか実態を理解する上で有効な指標といえる。しかしここでの店舗Aイメージは、店舗Aの具体的なマーチャンダイジングとの関係で抽出された特有のイメージの側面であるということで、もしあるマーチャンダイジングに関する作業を遂行すれば、関係するある店舗イメージの側面が顕出されるというものである。換言すれば、店舗イメージの側面を強くアピールするために、どのマーチャンダイジングに努力すればよいのか両者の関係を明確にするものである。なお両者の関係については、図1を参照すればより一層明確になる。つまり、(2)(3)と企業活動の関係を、検討する場合どういう点に留意すべきかがここで取扱れる。

表 4. マーチャンダイジングとの関係により抽出されたイメージの次元

その1. ハイセンスな「洗練性」「一流性」イメージ
その2. 親近さの「好意性」「地域性」イメージ
その3. 個性的な「創造性」イメージ

これらは、カノニカル相関分析により構造ベクトルから抽出された。

まずハイセンスな「洗練性」「一流性」イメージは、店舗Aの百貨店としての高級感溢れる雰囲気、ダイナミックな販売促進、高水準の文化を強く志向している状態を評価するもので、店舗全体、全商品、全店員の言動まで含め、きわだった風格を表現した店舗と最高級の品質の裏づけを表現するイメージである。

このイメージが強調される状況とは、大分市において、他店舗との差別化を図る場合、つまり、「百貨店」としてのイメージが特に強調される場合、このハイセンスのイメージの操作が必要となる。たとえば周辺の量販が積極的な販売促進を展開してくる場合などは、店舗としては、ハイセン

ス・イメージを強化することにより、百貨店としての確固たる位置づけを誇示し他店舗の攻勢を排除しようとする戦略として有効となる。

親近さの「好意性」「地域性」イメージは、店舗Aに対して日常的に親しみを感じる次元で、一流性や最新の流行が前面に表現されなくとも、顧客に対し親しさの必要、楽しさの重要さが求められるとき操作されるべき方向である。このイメージが強調される状況とは、一般の消費者にとって、店舗Aは「入りにくさ」を感じさせたり、来店客数に減少の傾向がみられたとき必要とされる。また競合店が、極端にハイセンスを強調してきたとき、店舗Aは逆にこの「親近さ」を強調することにより、顧客に身近かな存在としてのイメージを前面に押し出す必要が生じてくる。

個性的な「創造性」イメージは、東京より進出してきたファッション性重視の大型店などに代表される店舗で、既存の地元店舗に対抗してくるとき強く表現の求められるイメージである。「個性的」であるだけに特定層にのみ支持されるといった「信頼性」においてやや低下させる傾向をもっている。しかし、店舗Aといえども、強い特徴がみられないとき、重視されるイメージの側面である。このイメージが強調される状況とは、特定のシーズンとか記念日とか、店舗Aが特別のセールス期間のために必要とされる営業活動に併せて展開される。たとえば、店舗Aが特に何かのチャンスをとらえてキャンペーンを必要とするとき、このイメージの強力な表現がのぞまれる。他店舗にみられない、他店舗とは異なる「個性」的イメージの側面が、それである。こういったイメージの方向を臨機応変に展開することである。

ところで、カノニカル相関分析の結果、第Ⅰ構造ベクトルの「ハイセンス」イメージを昂揚させるためには、表5に示されたようなベクトル値0.700以上の10のマーチャンダイジングによって促

表 5. 「ハイセンスのイメージ」をアップさせるために必要なマーチャンダイジング
構造ベクトル値

順位 1.	センスのよい高級品をそろえる	0.813
順位 2.	商品の品揃えを豊富にする	0.794
順位 3.	同じ商品でも色柄, デザイン, サイズを豊富にする	0.775
順位 4.	顧客の個性(好み)にあった商品をそろえる	0.767
順位 5.	有名メーカー, 有名ブランド商品をそろえる	0.754
順位 6.	店に入りやすくする	0.752
順位 7.	実用的で品質のよい商品を多くする	0.737
順位 8.	商品を選びやすい陳列にする	0.727
順位 9.	売場のディスプレイや飾りつけをしゃれたものにする	0.722
順位 10.	新製品やファッションの紹介をどこよりも早くする	0.722

進される。ここで理解されることは、10の要因も、要約すると (1) 商品、(2) 店内の陳列、装飾の2側面に限定される。(1) は、高級品、高品質品、有名ブランド品など、幅広くカラー、デザイン、サイズ別に豊富な品揃えをすること、(2)は、しゃれた陳列、ディスプレイとし、商品の選択しやすい売場にするにより、可能となる。

第Ⅱ構造ベクトルの「親近さ」イメージを昂揚させるためには、表6に示されたようなマーチャンダイジングとなる。ただし、ここではベクトル値がやや低くなっていることと、マイナス値のみられることに注目される。特に、顕著な傾向としては、(1) 価格、(2) 商品、(3) 店内の陳列、装飾、(4) 消費生活、に関係している。(1) は、顧客に合致した適正価格ののぞまれること、(2) は、高級品をむしろ抑制した品揃えをすること、(3) は、豪華な飾りつけ、陳列は必要でなく、むしろ商品の選択しやすい売場にする、(4)は、家族全員がショッピングを楽しめ、かつ将来の家庭を方向づける場に演出すること、により効果が期待される。

表 6. 「親近さのイメージ」をアップさせるために必要なマーチャンダイジング

構造ベクトル値

順位 1.	値段の手頃な商品をそろえる	0.442
順位 2.	有力メーカー、有名ブランドの商品をあまりそろえない	-0.384
順位 3.	商品を自由に選択させるようにする	0.374
順位 4.	センスのよい高級品をむしろそろえない	-0.298
順位 5.	店に入りやすくする	0.259
順位 6.	顧客の個性(好み)に合った商品をそろえる	0.223
順位 7.	家族と一緒に楽しめる店にする	0.204
順位 8.	店の外観、ショーウィンドウの飾りつけをあまりしゃれたものにしない	-0.197
順位 9.	便利な生活、快適な生活の雰囲気をもたせるようにする	0.187
順位 10.	商品を選びやすい陳列にする	0.175

第Ⅲ構造ベクトルの「個性的」イメージを昂揚させるためには、表7に示されたようなマーチャンダイジングに集中して展開されることがのぞまれる。ここでのベクトル値は、第Ⅱ構造ベクトル(親近さイメージの場合)とほぼ近似の傾向を示しているが、(1)商品、(2)広告、(3)店内の陳列、装飾、(4)店員、(5)地域性、(6)サービス と6つの側面を考慮し、操作することにより可能となる。(1)は、品揃えを豊富にして、遊びの感覚を重視した商品を揃える。(2)は、ファッション性や最新のモードを表現した広告を制作する。(3)は、しゃれた売場、陳列にする。(4)は、自信をもったのびのびとした店員の応待に徹する。(5)は、地域の文化や産業とのかかわりを強く意識しない営業活動をす

表 7. 「個性的イメージ」をアップさせるために必要なマーチャンドアイジング

構造ベクトル値

順位 1.	商品の品揃えを豊富にする	0.460
順位 2.	広告で現在の流行やこれからの流行を熱心に強調する	0.371
順位 3.	売場のディスプレイや飾りつけをしゃれたものにする	0.313
順位 4.	趣味性や遊び感覚をとり入れた品をそろえる	0.300
順位 5.	店員の挨拶や言葉づかいにあまり神経質にならない	-0.251
順位 6.	顧客の個性（好み）に合った商品をそろえる	0.238
順位 7.	店の外観、ショーウィンドウの飾りつけをしゃれたものにする	0.220
順位 8.	特定の顧客に限定して、だれでも店に入りやすくしない	-0.191
順位 9.	地域の暮らしや文化の向上と産業の発展に 寄与することを考えない	-0.190
順位 10.	返品、取り換え、配達の注文に快く応待しない	-0.183

る。(6)セールスに重点をおき、アフターサービスにあまり重点をおかない

といった方向で、営業活動をすることが、この個性的イメージの昂揚に結びつくと理解される。

以上、どのイメージの昂揚にも、特に店舗Aの場合、少くとも(a)商品、(b)店内の陳列、装飾が、すべての場合に関与していることである。これらは、百貨店という機能的、形態的な観点から、無視できない店舗属性といえるように思われる。しかし、要はこれら属性の「方向」と「内容」をどう「管理」「運用」するかにより、結果としてのイメージの差異を表現することになる。

さて、この事例に関するイメージ戦略は、同型の百貨店に対し、店舗イメージの差別化政策において示唆的な意味をもつだけでなく、異型態の量販店に対し積極的な店舗イメージの差別化政策を推定する上でも、基本的なイメージ戦略の方向が確認されたことである。

調査結果の展開については、

先述した諸々のマーチャンドアイジングの実態やその展開も、マーケティング・コンセプトとの関係で論じられねばならない。ただ単に、店舗イメージとマーチャンドアイジングとの関係づけに終始している限り、そのイメージの操作や管理に、「好意度」を高めたり「信頼性」を向上させたりする次元を無視することになり一貫性を欠くことになりやすい。

店舗Aのような小売業は、当然製造業のマーケティング活動とは異なると考えられる。しかし一般にマーケティングにおいて基本とされるマーケティング・コンセプトを強調することは、多くの消費者や地域住民に支持される企業としての基本方針を明示することになる。

マーケティング・コンセプトは、Richard T. Hise¹⁰⁰によればつぎの4つのサブ・コンセプトより

構成される、と強調する。

- I. 生活者ニーズの反映
- II. 目標達成
- III. ソシエタル活動の展開
- IV. システムズアプローチによる作業

Iは、地域に居住する生活者のニーズ、ウォンツの把握と把握したニーズ、ウォンツに対し、店舗として充足させる方向での営業活動である。ここで重視されることは、特に

① 把握したニーズ、ウォンツのうち、いずれのものを反映させるか、② いかなる営業活動で生活者を充足させるかである。

IIは、企業としては設定された売上目標、収益目標をいかに達成するか、またそのためにどのような営業活動を展開するかである。しかし企業としては、達成目標に必ずしも売上高や収益性のみに限定されないで、企業イメージの昂揚、消費者の組織化、新製品の開発、セールスマンの育成強化などといったマーケティング目標の達成に対しても努力が払われねばならない。ここで重視されることは、① どのような目標が設定されるべきか、② 設定目標が達成されるために、どのような方法が選択されるか、である。

IIIは、所在する地域やその地域に居住する住民に対する貢献とその責任の問題がある。たとえば、小売業としての「百貨店」の場合、営業という機能を通して、地域住民のライフスタイルの改善やその地域の文化水準の向上に役立つことが重視される。ここで要求されることは、企業として ① 地域住民やかかれらの生活にどのような貢献が可能か ② 企業としての社会的責任はどの程度果しているか、である。

IVは、効果的な企業活動を展開するには、設定目標の実現に向って、社内の全部門の協力体制の期待されることである。また単に、協力体制のみならず、効率的な作業の展開がのぞまれる。たとえば「百貨店」の場合は、販売員とバイヤーの関係、さらに販売員と広告、催事担当者を中心として間接部門がいかなる援助協力が可能であるかである。ここで重視されることは、①基本的な業務マニュアルが整備されているか、②部門間または担当者間の「情報伝達のスムーズさ」が評価されるか、である。

以上、4つのサブ・コンセプトが、具体的な企業活動と関連づけた経営活動に反映させること、あるいは小売業の場合は、営業活動をに反映させるということになる。これらマーケティング・コンセプトと営業活動とを関連づけた概念図が、図4に要約されている。

この図4では、店舗Aの具体的な営業活動との関係が、数量化理論第Ⅲ類の処理により明確にされたことである。店舗Aにとって、マーケティング・コンセプトの展開は、

- I 「生活者のニーズの反映」については、

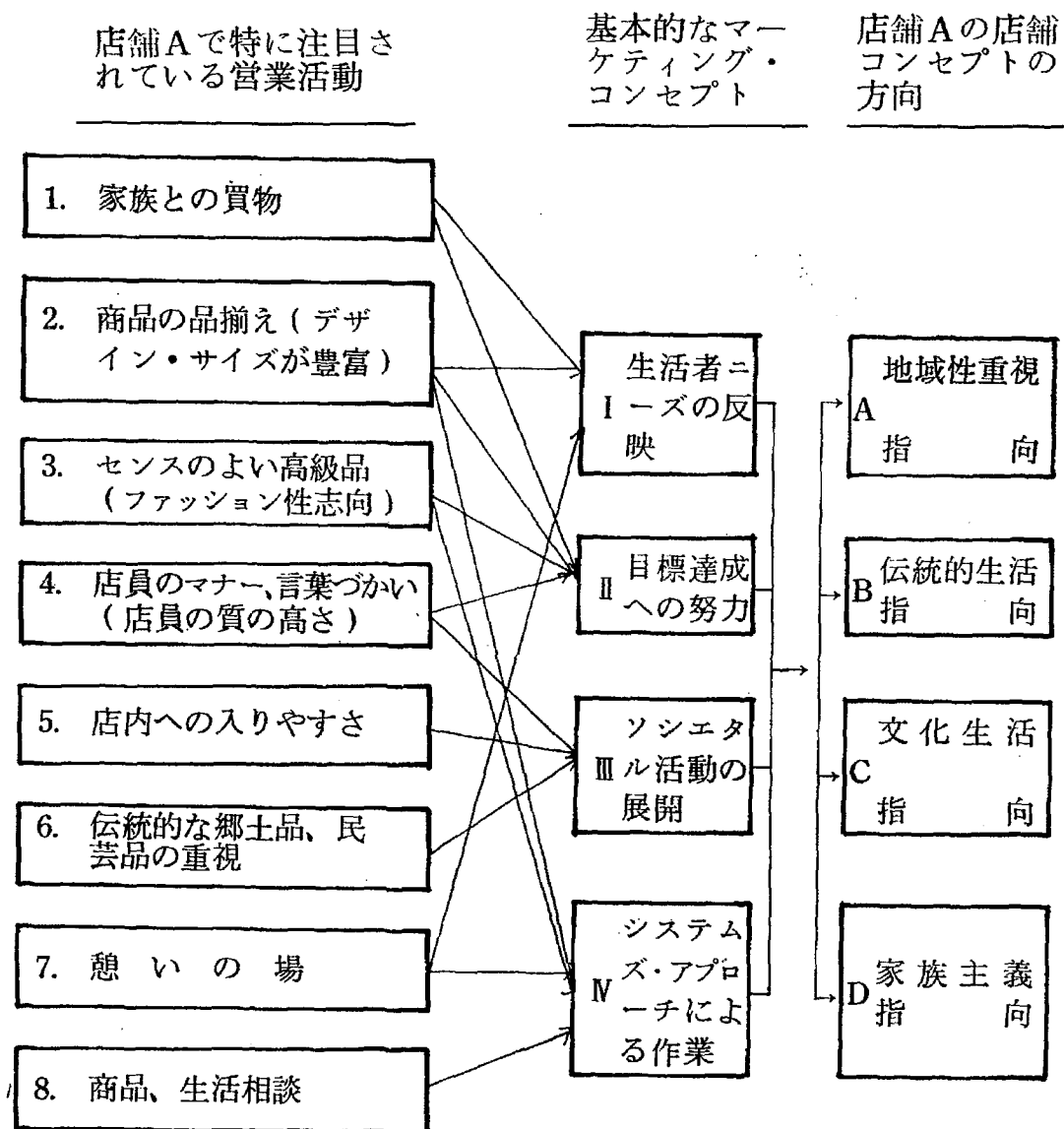


図 4. 店舗コンセプトの明確化——店舗Aの場合

1. 「家族との買物」、2. 「商品の品揃え」、3. 「憩いの場」により、生活者のニーズ、ウォンツの反映が可能であり、

II 「目標達成への努力」については、1. 「家族との買物」、2. 「商品の品揃え」、3. 「センスのよい高級品」、4. 「店員のマナー、言葉づかい」により、店舗Aの場合、設定目標の達成を可能にし、

III 「ソシエタル活動の展開」については、

4. 「店員のマナー、言葉づかい」、5. 「店内の入りやすさ」、6. 「伝統的な郷土品、民芸品の重視」により、その地域や住民に対する貢献あるいは奉仕が可能となる。

IV 「システムズ・アプローチによる作業」については、2. 「商品の品揃え」、3. 「センスのよい高級品」、7. 「憩いの場」、8. 「商品、生活相談」を特にシステム管理することにより、一層イメー

ジの「好意度」あるいは「信頼性」を強化することになる。

確かにマーケティング・コンセプトを基盤として展開されるイメージの運用は、「ハイセンス」「親近さ」「個性的」といった側面のみを重視するものではなく同時に別個の問題を提起するものである。たとえば「ハイセンス」を取上げた場合、消費者によってはそのイメージに対しときには好意度においてレベルの異なることが考えられる。

通常、イメージは方向、内容、水準の3側面をもつと考えられるが、「方向」は、たとえば「ハイセンス」のイメージの方向がそうである。「内容」はそれに対し、最新のファッション性によって評価されるイメージの中心的内容である。「水準」は、「好意度」の程度である。場合によっては「信頼性」が用いられ、そのイメージの水準の高低が評価される。

ここから、方向、内容、水準の関係についても検討されねばならず、これらの問題は図5のように要約されることになる。たとえば、現実のイメージ(X)が、「ハイセンス」重視のイメージを表現するが、そのイメージの効果が好ましくないと判断されたとき、より好意度の高い「ハイセンス」イメージ(Y)の方向へ内容を切り変えつつ、水準を高める具体的な作業が展開される。

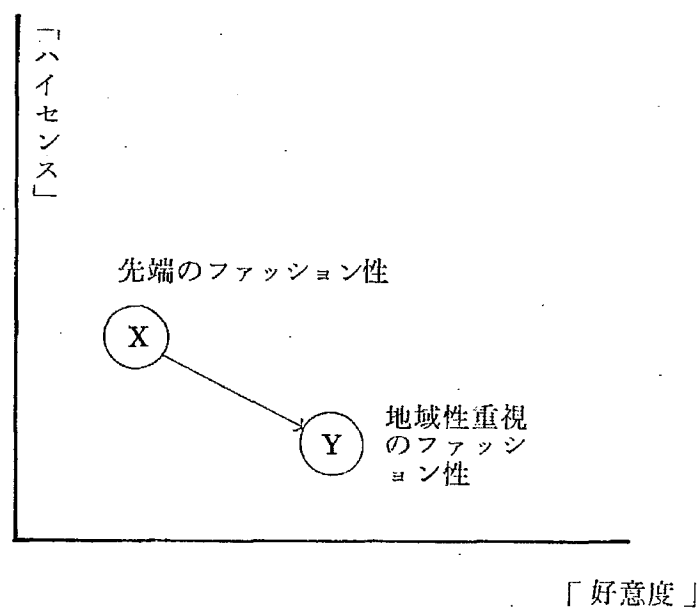


図 5. イメージの「方向」「内容」「水準」の関係

ここから企業イメージにせよ、店舗イメージにせよ、まず (1)現実のイメージを適確に、かつ客観的に把握すると同時に、(2)より好ましい方向や内容へ移行させる努力がのぞまれる。場合によっては、水準のアップを図るための具体的な活動がのぞまれる。

再度図4における店舗Aの店舗コンセプトについて、概観してみたい。A「地域性重視」、B「伝統的生活」、C「文化生活」、D「家族主義」といったコンセプトの方向は、社是社訓をはじめ、教育訓練の基本的な内容にも関与することが考えられる。一方では宣伝、広告や陳列された商品群、

その商品の展示方法、価格、または催事などにより、イメージが醸成されつつ、このコンセプトの「指向性のミックス」を考慮することにより、その店舗の差別化をイメージ戦略として促進することになり、価値を付加することになる。

企業イメージとマーケティング政策との関係

——家電製造業の場合

しばしば多くの研究者により、マーケティング・ミックスの重要性について論じられてきた。⁽⁹⁾ここでは家電製造業の場合を中心に、企業イメージとマーケティング諸政策との機能的な関係について論じてみたい。つまり、企業イメージのある側面を強く顕出させるためには、どのマーケティング政策を強く展開すればよいのか、あるいは逆にどのマーケティング政策を抑制することが、どの企業イメージの側面を顕出させることになるのか、である。ここで、企業イメージをわが国家電業界のマーケティング・コンセプトから、7つの側面、つまり好嫌度（どの程度、企業を好きであり、嫌いであるのか）、熟知度（どの程度、企業の製品、活動内容を知っているのか）、一流性（業界において、企業の製品、技術水準、施設、経営内容などが一流であるか）、信頼性（その企業が十分社会的責任を果たしているか）、伝統性（その企業は古い歴史をもち、これまで社会や消費者に貢献してきた実績の程度はどうか）、将来性（その企業の将来の発展可能性についてはどうか）、国際性（海外で、企業名、製品名が知れわたっている程度はどうか）を重要な構成側面として操作することを考えた。

われわれは、特定の企業イメージが評価されるとき、これら7つの側面のうち、ある側面が強く意識され、評価されると考えた。それに対し、マーケティング諸政策についても調査し、前述の百貨店の場合と同様、企業イメージとマーケティング政策との関係を明確にする必要があると思われた。

操作されたマーケティング政策は、表8を参照すれば理解されるが、基本的な5つの政策——製品政策、広告政策、流通チャネル政策、販売促進政策、価格政策から構成概念を構築した。また各政策ごとに、それぞれ4つの作業を設定した。

調査は、1983年7月中旬から8月初旬にかけて、東京都内に居住する女性に限定して施行された。家電製品に日常接しているという点で、主婦（20代、30代、40代、それ以上）、OL（20代、30代以上）、女子学生（高校生、大学生）に対し、住民票台帳にもとづき700票を選択し、家庭訪問をし、留置法により家電製造業A社に対し、B社に対し比較するということで実施された。回収は388票（回収率55.43%）であった。

なお、本研究のために、つぎのような問題点が設定された。

問題点 「企業イメージのある側面とマーケティング政策やある側面との間には、機能的な関係がみられるだろう」ということである。つまり、両変数間には、消費者が意識する、しないにかかわらず、何らかの機能的な関係が存在すると思われた。

ところで、この問題点を明確にするため、データが収集されカノニカル相関分析によって処理された。その結果が、表8に整理されている。ここから3次元の構造ベクトルが抽出された。この結果は、A社、B社に対してもたれた各企業のイメージ評価を加算、集計し「ある家電製造業」と一括したことである。さらに理解を容易にするため、図6—(a), (b), (c) のように整理され、作図されたが、ここから若干の興味深い事実の確認されたことである。

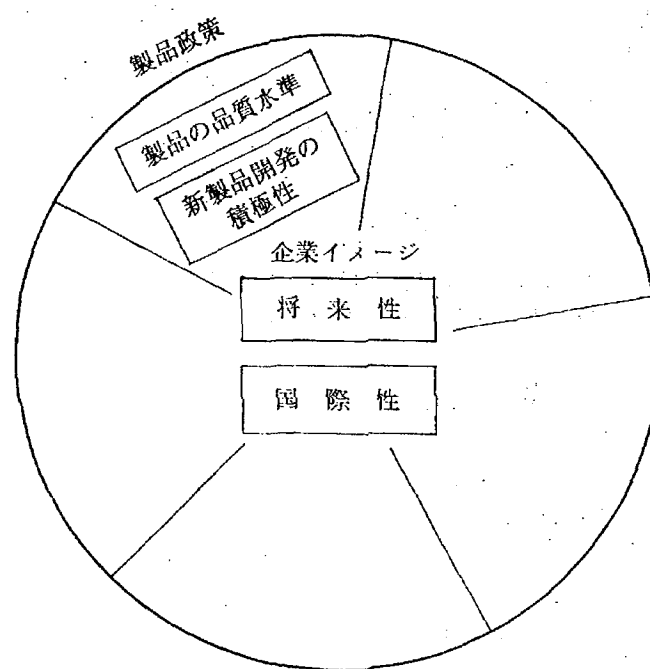


図6—(a) 構造ベクトルⅠにおける企業イメージ（将来性の次元）とマーケティング政策との関係

図6—(a) は、「将来性」の次元で、構造ベクトル（Ⅰ）から得られたもので、企業イメージ（将来性、国際性）は、製品政策（製品の品質水準、新製品開発の積極性）と関係していることが理解された。つまり、この2つの製品政策を重点的に展開することにより、2つの企業イメージの側面が強化されることになる。

図6—(b) は、「現代性」の次元で、構造ベクトル（Ⅱ）から得られたもので、企業イメージ（好嫌度、伝統性）は、製品政策（新製品開発の消極性）、販売促進政策（販売店員の商品知識）、広告政策（広告の好意度と広告との非接触）、流通チャネル政策（系列店の非充実化）と関係していることが理解された。この図から、企業イメージを昂揚させるためには、必ずしも関係しているマーケティング政策のすべてとプラスに関係しているとは限らないことである。

図6—(c) は、「過去性」の次元で、構造ベクトル（Ⅲ）から得られたもので、企業イメージ（熟

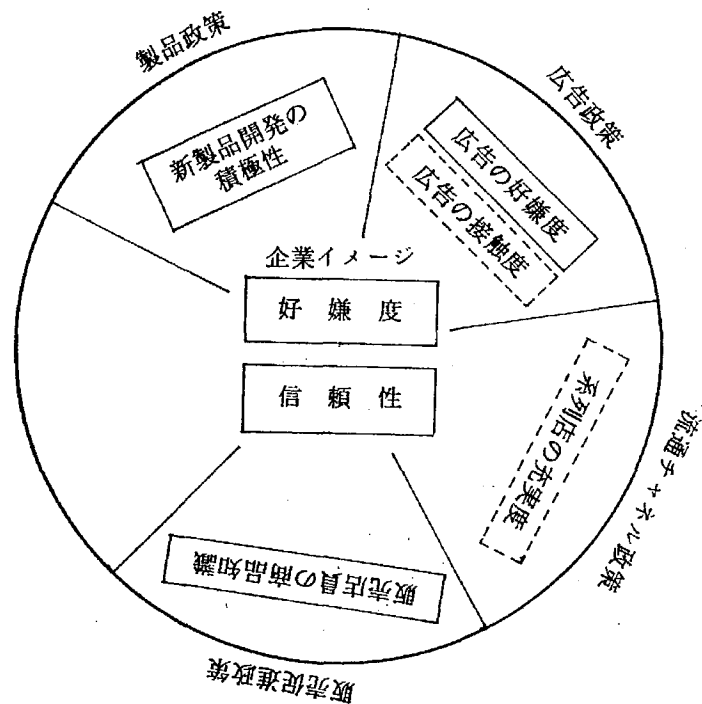


図 6-(b) 構造ベクトルⅡにおける企業イメージ（現代性の次元）とマーケティング政策との関係

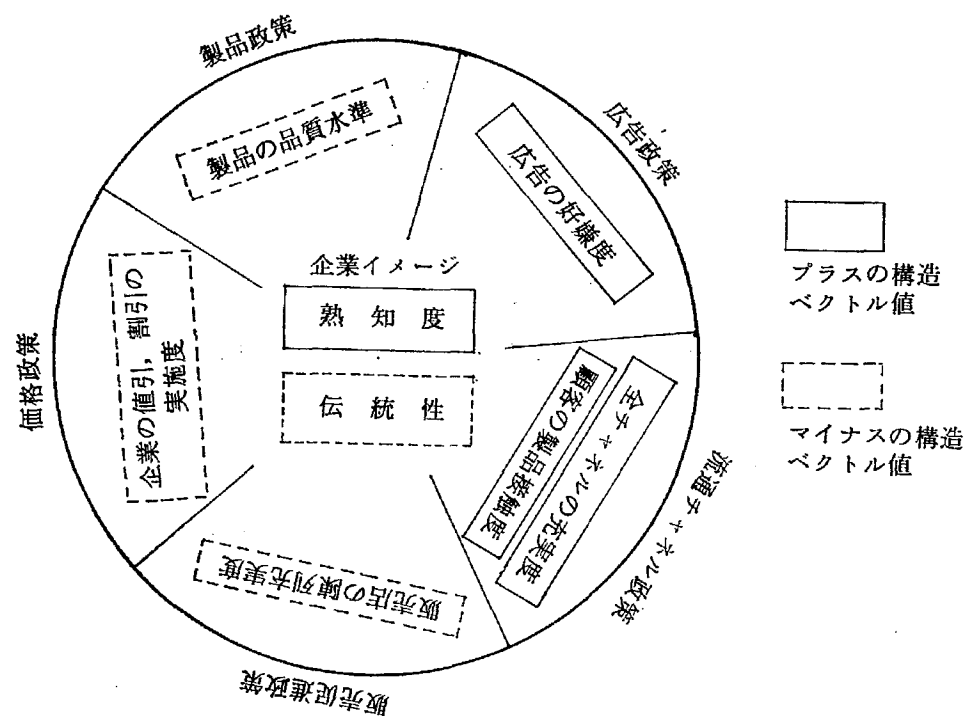


図 6-(c) 構造ベクトルⅢにおける企業イメージ（過去性の次元）とマーケティング政策との関係

知度，非伝統性）は，製品政策（製品の品質水準の低下），価格政策（値引きも，割引きもせず），販売促進政策（販売店の陳列充実せず），流通チャネル政策（全チャネルの充実度，顧客の製品接触），広告政策（広告の好意度）と関係していることが理解された。

表 8. ある家電製造業に対する企業イメージとマーケティング諸政策との関係
——カノニカル相関分析による

		構造ベクトルⅠ	構造ベクトルⅡ	構造ベクトルⅢ
企業 イ メ ー ジ	好 嫌 度	-.209	.713	.063
	熟 知 度	-.194	-.215	.509
	一 流 性	-.127	-.352	.327
	信 頼 性	-.196	.606	-.011
	伝 統 性	-.109	-.011	-.658
	将 来 性	-.462	-.306	.200
	国 際 性	-.257	-.411	-.497
製 品 政 策	製 品 の 品 質 水 準	-.566	.338	-.551
	製 品 の 差 別 性	-.034	.065	-.081
	新 製 品 開 発 の 積 極 性	-.286	-.572	-.164
	製 品 デ ザ イ ン の 好 嫌 度	-.094	-.052	.192
広 告 政 策	広 告 の 好 嫌 度	.022	.413	.336
	広 告 内 容 の 適 切 度	-.048	-.180	-.024
	タレント・イメージの適合度	-.003	-.066	.030
	広 告 の 接 触 度	-.058	-.374	.287
ネ ル 流 通 政 策	系 列 店 の 充 実 度	-.124	-.420	-.325
	全 チ ャ ネ ル の 充 実 度	-.172	.043	.465
	アフターサービスの充実度	-.043	.241	.064
	顧 客 の 製 品 接 触 度	-.085	.194	.434
販 売 促 進 政 策	販 売 店 員 の 商 品 知 識	-.001	.454	-.090
	販 売 店 の 陳 列 充 実 度	.044	-.114	-.299
	販売店のプロモーションの積極性	.046	-.024	.099
	販 売 店 員 の 接 客 態 度	-.045	-.272	-.034
価 格 政 策	企業の価格設定の妥当性	-.126	.172	.245
	消費者の価格の認知度	-.046	-.031	-.017
	価 格 の 差 別 度	-.030	.037	-.145
	企業の値引・割引の実施度	.042	.088	-.536
	固 有 値	.552	.140	.098
	カノニカル相関係数	.743	.374	.314
	ウィルクス・ラムダ値	.287	.641	.745
	X ² 値	566.391	201.963	133.753
	自 由 度	140	114	90
	有 意 水 準	.000	.000	.002

以上、表 8、あるいは図 5 より要約されることは、

- (1) 企業イメージは、将来性イメージ（将来性、国際性の側面）、現代性イメージ（好嫌度、信頼性の側面）、過去性イメージ（熟知度、伝統性の側面）の 3 次元に分類された。

- (2) 一流性イメージは、家電製造業のトップ・メーカーA社、B社ともマーケティング諸政策と関係して評価されなかった。
- (3) 製品政策では、どの企業イメージの側面とも製品の品質、新製品の開発が、重要なかわりをもっている。しかし将来に向けて「新製品の開発の積極性」は、好意度、信頼性を高める上で大きな意味をもつようである。
- (4) 現代性の企業イメージは、消費者の「広告の好嫌」が企業イメージに大きく反映するようで、現代の企業イメージを重視する場合には、この好まれる広告を操作すること、品質のよい製品を商品知識の多い店員による販売がのぞまれるということである。
- (5) 過去性の企業イメージは、どのマーケティング政策とも関係しているが、特に製品政策の「製品の品質がどれほど悪いか」とか価格政策の「値引き、割引きをしなかったか」といった2点と強い関係にある。

CI 戦略に対するイメージ管理の必要性

朝日ジャーナル(1984. 11. 30)が、かつて「イメージ戦略時代の企業文化」といった特集を編集して、そこで社名変更をする企業を紹介しつつ、「程度の差こそあれ、社名だけでなく会社そのものを大きく変えてしまおう、という意図や発想が基本にある」と記述している。つまり「その出発点となっているのがコーポレート・アイデンティティ(以下、CIと略)という名の新しい経営戦略である」(81頁)。さらに広告学会のCIに関する調査例をも紹介しつつ、広告宣伝費の多い企業308社のうち、回答を寄せた145社が、CIに対し強い関心を寄せて、23%もみられたと触れている。こういった傾向は、すでにわが国のマーケティング転換期(1974—1978年)において、著しい数のPR部門の設置に、その萌芽をみることができる。⁽¹²⁾この期において、明確に「企業イメージへの関心と管理」の問題に注目される。特に、自社のイメージのみならず、競合他社のイメージについても、消費者からどのような評価がなされているのか、である。企業イメージの管理については、最近組織的活動として、注目されてきたことは確かである。

ところで、「町の中に設けた看板やネオンサイン、新聞、雑誌、テレビなどの広告の商標デザインは、色も形もスローガンも完全に統一されて、一目でその会社のものとわかるように強烈なイメージが植えつけられている」(同頁)。こういった戦略は、企業イメージを対外的に、ときには社内的にポジティブな方向へと演出しつつ、社外的には新しい企業像を一般大衆に強調し、可能な限り多くの人々の支持と信頼を獲得しようとする。それに対し、社内的にはやはり新しい企業経営をしていくといった強い姿勢を表現し、従業員のモラルの昂揚を図ると同時に組織の「活性化」を狙うものであることが理解される。以上のような傾向に対し、たとえば八巻俊雄は「CIとは、こ⁽¹³⁾

のような外からみた形（シンボライズしたマークやロゴタイプの使用）を統一することだけと理解してはならない。その形を企業の経営理念に適合して決めること、そしてこの形を決めたあと、統一的に（企業活動を展開するよう）運営することも含んでいる」と強調している点に注目すべきことである。

確かに加藤邦宏⁹⁴も、CI は二つの極端な誤解を受ける傾向があるという。つまり、(1)「過剰の理念的期待と意味性を、CI に挿入しよう」とする。それによって、デザインの価値を評価しようとする。(2)「CI は、マークや色彩など、デザインに関係した問題である」として、まったくデザインのセンスにばかりこだわって、そこに企業コンセプトや店舗コンセプトを考えない企業の場合である。こういった企業は、「当社は数年前に終わりました」というように、CI とはシンボル・マークやロゴタイプをつくり変えたという程度の解釈しかしていない企業のことを指している。

われわれは、先に百貨店の店舗イメージ、家電製造業の企業イメージを実証的に論述したが、これらイメージをより鮮明に、かつ好ましい方向へ表現しようとするイメージ戦略がある。この場合、根底にマーケティング・コンセプトに沿った方向での業務活動により、地域住民、消費者より、一層強い支持と信頼を獲得しようとする考え方が認められる。これらの関係は、図7によって示される。つまり基本的にCI戦略は独自の「企業活動」によって支えられている「企業イメージ」と、そしてときには企業活動に影響を与える企業方針としての「マーケティング・コンセプト」の組合せから、展開されるものである。そこで、永続し、定着したマーケティングコンセプトは、その企業の文化を形成する重要な要因でもある。こういった関係図を前提としたシンボル・マークこそが、地域住民や一般消費者に説得性をもつともいえる。この関係に関連して、若干の事例を紹介してみたい。

ある研究者の「美意識とコーポレート・コミュニケーション」という論文のなかに「個性を強く発揮し、他者と自分をはっきりと区別することは、単にアメリカの伝統であるだけでなく、今日のようにコミュニケーション過剰の世の中であって、企業が生き残るための必須条件とすらなってい

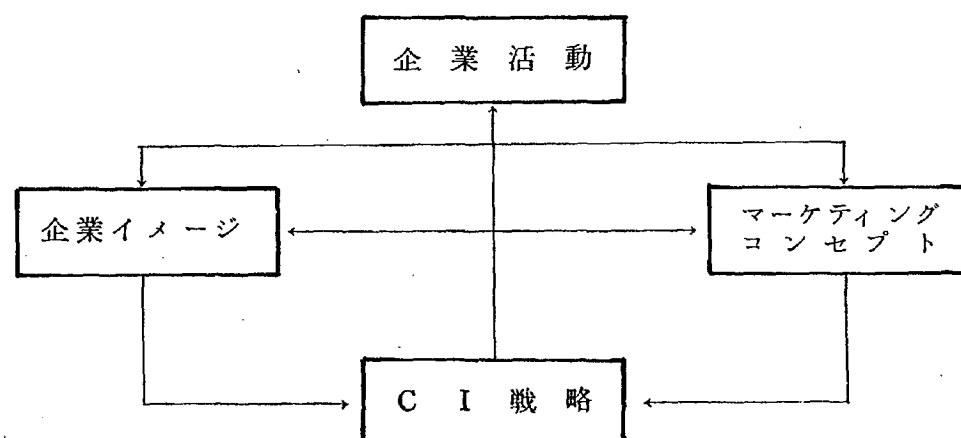


図7. CI戦略に重視される「企業イメージ」と「マーケティング・コンセプト」との関係

ます」⁰⁵⁹と述べている。確かに、過去は、フォードとキャデラックの車は一日で違いが理解された。塗料製造会社のシンボルは、クレジット・カードのシンボルとは明確に異なっているといわれた。しかし現在では、その相違は次第に不明確になり、「ますます企業およびその（企業の）製品の個性化を強調することが、いかに一般消費者から信頼を得る方向として重要か」ということである。つまり個性化はその個性化を支持する特定層に限定されず一般大衆にとって「自信と責任を表現した個性化として評価されるという意味に変化している。このことは、シアーズ・ローバックの事例がまた明確である。1975年12月8日号の「ビジネス・ウィーク」で、「シアーズのアイデンティティの危機」⁰⁶⁰という記事が掲載された。

アイデンティティとは、周知のように、個人が自分の生活のよりどころとする拠点である。自分が何者であるか、どうあるべきかの自己証明ともいわれている「存在証明」でもある。シアーズは、そういう意味で巨大規模の企業になったというものの、どういう経営方針を採用すればよいのか、今後どういう方向に企業活動を展開すればよいのか、明確に設定できなくなり、一般の消費者もシアーズがどういう種類の企業であるのか、どういう人々を対象に営業する企業であるのか、把握できず相互不信の状態に陥入っている。この事実、シアーズにとってまさに危機に直面したことになる。シアーズとしては、小売業の中で、どのような役割なり、機能なりを発揮すべきか、経営陣の間で絶えず慎重に検討された結果、現在のシアーズは、伝統ある小売業を中心に、不動産業、保険業との三本柱で企業コンセプトを打ち出し、「アメリカ市民の豊かな消費生活に寄与する」という姿勢に変化してきたことである。これに類似した事例に、INA（Insurance Company of North America、財産保険の他に子会社20社あり、生保、投資金融、健保、不動産など）がある。1975年、保険業界外から新しい経営者を迎え入れ、経営陣の再編成で、やや混乱した状態にあったといわれる。徐々に保険業界の不振も予測されていた時期でもあり、自社のアイデンティティ（第一義に財産、傷害保険会社として、第二義的には多角的企業としての）再確立することの急務を感じ、広告その他のコミュニケーション活動を強化する必要が生じた。そこで重視したポイントは、「市場シェアより、むしろマインド・シェアの拡大ということで、自社の存在をより積極的に地域住民に理解してもらうために、(1)企業保険業界の雄、(2)枢要な企業、(3)強力でアイデアに富む会社、(4)権威あるリーダーとしてのINAのイメージの確立を図ったといわれる。

こういったコンセプトにもとづくイメージ展開は、先述した消費者に対する調査、社内の従業員に対する調査の二つのアプローチの結果から論及され、構築され、最終的に理「想的な旗印」としての価値が付与されることになる。これがまた、厳しい企業環境の中であって、環境を克服しようとする企業の新しい経営理念の再構築ということになる。

ここで、CI戦略に協力してきたアメリカの有名なランダー社の報告書の一部を紹介してみると⁰⁶¹手がけてきた企業のシンボルマークの制作についての事例に全米綿花評議会の作業を紹介している。

デザインは、「綿は大地から生れ育つ自然の驚異である」というストーリーにもとづいて作成された。また評議会ではウールマークやポリエステル繊維に競合できるだけの綿の個性を表現したシンボル・マークが欲しいということで「われわれは単純さ、直接さを強調した視覚表現を用いて、綿の自然さという面を強く打ち出すことにより」⁽⁸⁹⁾一見弱点と思われた性質をポジティブな特性に変えるデザインを考案して成功した、と述べている。しかし企業アイデンティティは、先述したように、日常のマーケティング活動に反映できる方向がのぞまれる。卓越したシンボル・マークもマーケティング活動の促進により一層の効果が期待される。やはり、ランダー社の手がけた伊勢丹の事例がある。

ここでその要約を紹介してみると、「日本のように古い伝統をもち、象徴主義の強い国においては、新しい企業個性に衣替えすることはきわめて困難である」として、ランダー社は明確にしたアイデンティティから店内装飾、顧客と従業員の関係、従業員のモラル、電話での応待、その他同百貨店のすべての業務にわたり、きめの細かい助言と勧告を行って成功させたということである。⁽⁹⁰⁾ここでも結局は、マーケティング活動にフィード・バックさせて、戦略の絶えざる計画、改善の必要性が強調されている。

以上から要約されることは、イメージ管理の問題は、最近のCI戦略と大きなかわりをもつ作業といえる。特に、マーケティングにおける差別化政策が、心理的なレベルで論じられる傾向にある現在では、いかにイメージの個性的内容なり、表現なりがのぞまれるかである。Shostack, G. L.⁽⁹¹⁾は、企業イメージの機能として、「差別性」と「顕出性」を強調している。差別性は、他社との差異性を表現するものであり、顕出性は、自社のすぐれた点を強く打ち出すものである。そこで両側面が、バランスをもった方向でのイメージ管理が問題とされる。その限りにおいて、競争激化の中にある企業は、どの企業も自社の差別性と優位性を獲得しようとして、イメージに関心をもたざるを得ない状況ともいえる。

いずれにせよ、企業イメージの内容なり、表現なりは、その企業のコンセプトとの関連において展開されるものである。コンセプトは、適切な調査にもとづき構築されるべきで、概念レベルで設定されるべきでないことは、いうまでもない。

イメージ・システム化への展開

企業は、自社のイメージが顧客、取引先、ときには自社のセールスマンを通して、どう評価されているか、聴取することは重要と思われる。また、ときどきの評価を何ら操作管理する技術をもたず、自然の推移に強い関心をもつということも重要と思われるが、少なくとも自社のイメージを好ましい方向へのイメージ・チェンジの努力、またそのためコントロールする方法や手段に大きな関心

がもたれるのも当然と思われる。

Marton, K. & Boddewyn, J. J.⁽⁶⁾ は、企業イメージと「企業プロフィール」とを同意語に使用して、定量的な測定調査をしている。さらにかれらは、過去の企業批判が集中した第一次オイルショック期において、著名な大企業が「ロープロフィール企業」として操作し、いかに慎重な、目立たない、逃避的な、名の知れないイメージを演出し、いかに企業批判を回避したかといった事実を紹介している。こういった批判の回避のために、企業イメージの操作することは、必ずしも好ましいとは思われないが、われわれとして、田島義博のいう「イメージの操作には、二つの違った方向²⁰ イメージの創造とイメージの変更のある」ことを認めなければならない。というのも、これを峻別する最大の理由として、この両者の間に目的や手続きに、若干の差異が認められるためである。

われわれは、田島氏の考えを若干修正して整理すれば、たとえば、イメージの創造には

- a. 新しく企業が創立されたり、新事業が開始されるとき
 - b. 特定地域から全国地域へ進出するとき
 - c. これまでとは違って、一段と積極的なセールス・プロモーションを展開するとき
- それに対し、イメージの変更は、
- a. 事故や災害に直面したとき
 - b. 従来²¹の製品ラインにない新製品を導入するとき
 - c. 消費者の嗜好や価値観が変化したとき、 に明確に差別化する必要があると思われる。

ただ、企業イメージは、企業が具体的にイメージ管理作業をしなくとも、地域住民や一般消費者に評価される点で、「自然発生的な傾向」をもつところがある。ところが、もし自然発生的、自然推移的なイメージでは、ときにはネガティブなイメージ、または誤ったイメージの状態のままに移行しかねないといえる。それだけに、企業として意図的、計画的に、好ましい方向に、つまり設定された企業コンセプト、マーケティング・コンセプトとの関連において、イメージを操作管理する必要が生じてくる。この操作、管理にもとづくイメージの伝達には、われわれは特定の広告や PR 誌、または特定の催事に限定されるべきでなく、日常の業務活動の中で、正しく好ましい方向のイメージを操作する必要がある。そこで、提供する商品やそのミックス、従業員の接客態度、販売促進の方法からも期待される。また経営者のパーソナリティもイメージ管理の上で無視できない。

林周二は、「往々事物を無視して、イメージのみを操作できているようだが、これは行き過ぎである」「イメージとは、実体と切離された幻像ではなく、イメージそのものはすでに内容の一面を形成している²²」といわれるように、企業イメージを規定する影響因の分析と、影響因の全社的レベルにおける統合的管理を定期的に計画、遂行、評価していくことが重要であると指摘した。そしてある企業イメージの方向には、ある影響因群を操作することにより、実現可能であるということになれば、一定期間、限定されたコスト、人材、技術、施設用具を活用することにより、効率

的に達成される可能性が高まることになる。このような方向づけには、それなりの高度な管理技術を必要することはいうまでもない。さらに、必要かつ適確な「情報の収集」にもとづき、各企業独自の「企業イメージ操作のプログラム作成」という課題は、残された問題として重視されてきている。

参 考 文 献

- (1) 橋本 勲, 現代マーケティング論, 新評論, 1973年, 194頁
橋本は、特に企業がなぜ企業イメージを重視するのかについて、消費者は必要とする商品、サービスについての詳細な情報を欠いているため、ともすれば感覚的、情緒的なイメージで購買をもって購入、所有されやすいためだと指摘している。確かに消費者にとって膨大な商品、サービスの量に対し、また企業の実態についても限られた情報、知識しかもたないためイメージに頼らざるを得ないと思われる。
- (2) 安田文直, 嶋口充輝, 「企業イメージの形成要因——石油元売会社のイメージ形成メカニズムを中心として」, 慶応経営論集, 1983年, 第4巻, 第1号, 54-69頁
- (3) 横田澄司, マーケティング活動——そのシステム化と効率化, 税務経理協会, 昭和56年, 187頁
- (4) 安田文直, 嶋口充輝, 前掲論文
かれらは、イメージ形成要因として、① 意図的手段（企業がある一定の主観的意図をもって大衆に働きかける宣伝広告活動）② 非意図的手段（大衆にマスコミなどへの幅広い客観的な形での一般ニュース）③ 中間的手段（直接にイメージ形成手段としての意図はもたない手段で、具体的には自社店舗、セールスマン行動など）と分類している。われわれはむしろ自社が統制可能な管理範囲と考えていく上で、①と③を中心に取扱っていきたい。
- (5) Marton, K. & Boddewyn, J. J.
“Should a Corporation Keep Low Profile?” *Journal of Advertising Research*, 1978, Vol. 18, No. 4, p. 25-31
- (6) 日本経済新聞社企画調査部編, 企業イメージ——消費者から見た一流会社（新版）, 日経新書, 昭和52年
- (7) 日経流通新聞社編, 流通経済の手引——1984年版, 日本経済新聞社, 昭和58年
- (8) 日経流通新聞社編, 流変経済の手引——1985年版, 日本経済新聞社, 昭和59年
- (9) 丸木 格, 地方百貨店の雄トキハ・丸広の地域制圧戦略, 評言社, 昭和54年
- (10) Hise, Richard T., Gillett, Peter L., and Ryans, Jr., John K., *Basic Marketing: Concepts and Decisions*, Winthrop Publishers, Inc., 1979, p. 11-14

- (11) 横田澄司,「企業イメージと企業活動の展開——行動科学的アプローチによる」(日本経営学会編, 80年代の企業経営, 千倉書房, 昭和56年, 172-177頁)
- ここではマーケティング政策というよりマーケティング活動に重点をおいて, トレード・マークの好嫌, 商品の信頼性, 商品種類の認知, 広告接触, 商品流通の充実度, 商品陳列, 広告媒体による商品説明, 商品品質, パッケージの好嫌, 販売店での商品説明, 新製品開発の熱心さ, 地域社会への貢献度, 商品に対するクレームの有無, 商品の使用頻度の計15の変数と企業イメージとの関係を検討した。
- (12) 横田澄司,「戦後マーケティングの展開——企業イメージを管理する PR 部門を中心として」(明治大学企業経営研究会編,「戦後企業経営の変遷と課題」勁草書房, 1983年, 315-360頁)
- ここで横田は, マーケティング以前期 (1945-1954年), マーケティング導入期 (1955-1959年), マーケティング整備期 (1960-1965年), マーケティング拡大期 (1966-1973年), マーケティング転換期 (1974-1978年), マーケティング・システム期 (1979年以後) と時期区分をして企業イメージと PR 部門との関係を取扱っている。
- (13) 八巻俊雄, 企業イメージ戦略と CI, 産業能率大学出版部, 昭和59年, 241-242頁
- (14) 加藤邦宏, 企業のイメージ革命, 日本能率協会, 昭和59年, 30頁
- (15) ジョン・M・ディフェンバック, デール・L・ブルーベーカー「美意識とコーポレート・コミュニケーション」(フォーチュン編, 最上潤訳,「企業の心を伝えろ——重視されるコーポレート・コミュニケーション」昭和56年 知道出版) 170-179頁
- (16) 横田澄司, 前掲書, 税務経理協会, 104頁
- (17) ブルース・Z・シェーファー,「差別化を目指したコーポレート・コミュニケーション」(フォーチュン編, 最上潤訳, 前掲書) 162-169頁
- (18) ジョン・M・ディフェンバック, デール・L・ブルーベーカー (フォーチュン編, 最上潤訳, 前掲書) 170-179頁
- (19) Shostack, G. Lynn, “Breaking Free from Product Marketing” *Journal of Marketing*, 1977, Vol. 41, No. 2, p. 73-80
- (20) 田島義博,「イメージメントをどう行なうか」(林周二編「イメージと近代経営」ダイヤモンド社, 昭和35年, 88-95頁)
- (21) 林周二,「イメージ戦略の展開」(第4章)
- (林周二編「企業のイメージ戦略」ダイヤモンド社, 昭和36年) 81頁